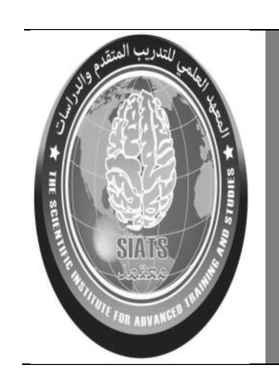


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

THE PROCESS OF TRANSFORMATION LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF CIVILIZED MECHANISMS

الآليات العملية للقيادة التحويلية في التنمية الحضارية

د. حمدي خشان

ICHC للدراسات والاستشارات

ماليزيا /كوالمبور

benaah @hotmail.com

1437هـ –2016م

ARTICLE INFO
***Article history**:*
Received 1/11/2015
Received in revised form 15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
***Keywords**:*
Insert keywords for your paper

ملخص

يقدم البحث في طياته اليات عملية للقيادة التحويلية بوصفها إطار تطبيقي للوصول الى التنمية الحضارية بالاعتماد على دراسة تاريخ الأمة الاسلامية والاستفادة من القادة القدوة في بناء نموذج للتنمية وتأتي إشكالية البحث من قلة النماذج الاسلامية التي تحاكي الماضي المشرق للنموذج الاسلامي والنماذج الحديثة في القيادة وارتباطها بالتنمية الحضارية كما ويأتي أهمية البحث من كونه يقدم الرؤيا الاستراتيجية للتنمية الحضارية عن طريق بناء نماذج قيادية تنسجم مع روح العصر وتحاكي المستقبل ولديها المعرفة التركيبية بالتاريخ وبنية النهضة فيه وقد اعتمد البحث على فهم النماذج ومحاكاتها وبناء نموذج جديد منسجم مع الشكل الجديد للقيادات المعاصرة مع الحفاظ على الهوية الإسلامية , وكانت منهجية البحث وصفية تاريخية مكتبية وارتكزت على خبرة الباحث وتجربته العملية في مجال البحث ويخلص البحث الى اثبات الفرضيات الاولية وبناء اليات عملية تطبيقية للقيادة وكانت النتائج النهائية تركز على أهمية الارتباط بين الرؤية والاستراتيجية والتطوير والتقييم كأساس في القيادة التي تستطيع القيام بالتنمية الحضارية وتحافظ عليها

Abstract

The research *about the Practical mechanisms of transformational leadership process as a practical framework to reach cultural development based on the study of the history of the Islamic nation and making use of the leader's example in building a model for development. The research Problematic issues is that a few of the Islamic models that simulate past Orient Islamic model and modern models of leadership and its relation to the cultural development. The importance of the research that it offers a strategic vision for the development of civilization by building leadership models that are consistent with the modern times and simulate the future and has a constructive knowledge of history and its growth structure.*

The research base on the understanding of the models, simulation and building a new



model in consistent with the new modern leaders while maintaining the Islamic identity, The research methodology is descriptive, historical , clerical and based on researcher experience and his work experience in the research field.
The study concludes to prove the initial hypotheses and constructing leadership Practical mechanisms and the final results were focused on the importance of the connecting the vision, the strategy, the development and assessment as a basis for leadership that can achieve and maintain the cultural development and growth.

المقدمة

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد قائدنا ونبينا، وعلى آله وصحبه الكرام، وبعد:

إن نبينا محمد(ص) هو سيد القادة وقائد السادة، دعوته وسيرته وأخلاقه هي الأسوة والقدوة لتربية كل جيل، وقيادة الدنيا.

وقد خرّج النبي (ص) علماء ورجال وقادة، ليسوا كأي قادة، استعلوا على الدنيا وحطامها الفاني، فاستقر المجتمع وبنيت أعظم حضارة في التاريخ.

فلا تصلح المجتمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعها جلباً للخير والمكارم، ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

فالقيادة شأنها عظيم وخطير في الوقت نفسه، حتى عدّ البعض ضعف القيادة من أعظم مشاكل المسلمين المعاصرة وقد قيل: المسلمون إلى خير ولكنّ الضعف في القيادة، فالقيادة شطر القضية، وشطرها الأخر الأمة بمجموع أفرادها، وفي الحديث: «إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن»[1].

وقد انتشرت اليوم مدارس في العالم تخرّج القادة مثل: (المدرسة الوطنية للإدارة العامة INA) في فرنسا، ومن خلال اطلاعي على مناهجها كوني مدرس لمادة الإدارة الرشيدة لفرعها في سوريا مع وزارة التعليم العالي السورية، فقد رأيت ما يقدموه لهؤلاء الشباب، وأكثره موجود لدينا ونحن بحاجة له، وأن أمتنا الإسلامية حريٌّ بها أن تسير على درب قادتنا العظام وسلفنا الصالح، لنعيد مجد أمتنا، ونصل إلى أهدافنا، وذلك بدراسة القيادة في الإسلام، وكيف لها أن تكون تحويلية لتبني حضارة إنسانية.

فموازين القيادة الحقة محفوظة في كتاب الله عز وجل وسنة رسول الله الكريم، لا تتعداها لغيرها، وبها أصبحت أمة جاهلية أعظم الأمم.

---

(1) الخطيب البغدادي، تاريخ بغداد، مج4، ص107، من طريق الهيثم بن عدي، وإسناده ضعيف لأن الهيثم بن عدي متروك، وأخرجه ابن عبد البر في التمهيد، مج1، ص117، من طريق القاسم عن عثمان بن عفان بسند منقطع، وإسناده ضعيف أيضاً.



وإذا كنا أصبحنا ضعفاء فهذا لا يمنعنا من النهوض، والأخذ بالأسباب لوراثة الأرض بالحق والعدل، وهذا يتطلب منا إيجاد المسلم القائد لنفسه أولا وللآخرين بعد ذلك؛ حيث تتوافر فيه صفة الثبات على الحق والعزة والبصيرة، وإدراك الغاية من الحياة، وكذلك العمل الصحيح، والمرونة الكافية، وقدرات أعلى على بناء الإنسان من الداخل والخارج

ومن هنا يمكن تلخيص الاليات الهامة للقيادة في بناء الحضارة الإنسانية بما يلي[(2)]:

1. إيجاد قيادة تعمل على التوجيه بالاتجاه الصحيح، وتتولى تنظيم المجتمع، والتخطيط المتقن للمستقبل، والتنسيق المتكامل بين كل فئاته.
2. إظهار الفطرة السليمة التي فطرنا الله عليها، والتركيز على حثِّ الهمم واستنهاض العزائم، كي نكون قادة فاعلين نافعين لأنفسنا وللمجتمع.
3. زيادة العمل والتدريب والتعلم والبحث لتحقيق الريادة والنجاح، والاستمرار والتطور، لنصل لما نستحق كأمة مسلمة كانت أول من حمل النور للعالم.
4. زيادة المعرفة، وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها.

أهمية البحث بما يلي:

1. هو حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تنمية وتدريب الأفراد وتحويلها إلى موارد بشرية تضيف قيمة للمجتمع، وتكون قدوة للأجيال القادمة.

الفصل الأول

المدخل المنهجي للبحث:

المبحث الأول: مشكلة البحث وتساؤلاتها:

بما أن الفشل يتطلب إحداث عملية التنمية اللازمة، فإن النجاح هو الآخر يتطلب إحداث التنمية وذلك في أحيانٍ كثيرة، وبالتالي فإن القوانين والنظم وحدها لا تكفي لإحداث عملية التنمية دونما وجود قادة لهم رؤية لحشد الطاقات، وتوجيهها نحو مستقبل أفضل لنقل المجتمع نقلة حضارية نحو الأمام، ليكون مجتمعاً يهدف

(2) عبيد، مجدي فاروق، القائد الذي ضل الطريق، دار النشر الوطنية، مملكة البحرين، المنامة، ط1، 2012م، ص: 233.



للوصول للاستقرار المتوقع بعد التنمية، بل ليكون مجتمع يتطور دائم بوجود قيادة تحويلية على كافة المستويات، وهذه الدراسة ليست إلا محاولة لتقديم اليات عملية للقيادة التحويلية نحو إحداث التنمية، وبالتالي فإنها تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مدى تأثير الرؤية للقيادة التحويلية في التنمية الحضارية
2- كيف يتم بناء استراتيجي ورؤيا للقيادة التحويلية؟.
3- كيف تتم عملية التطوير للقيادات مع نفسها ومع الآخرين؟.
4- ما هي أهمية التقييم وكيف تتم للقيادات من أجل التنمية

المبحث الثاني: مبررات اختيار البحث:

إن المطَّلع على شؤون أمتنا الإسلامية ليرى أنه بات من الضرورات الملحة الوقوف على واقعنا القيادي والإداري، والنظر في دقائقه وتفصيلاته للخروج باستراتيجيات عساها إن طُبِّقَت تؤدي ولو الجزء اليسير من الأصول الصحيحة للقيادة الحقة وهذا ما دعا الباحث لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه ومن هذه الاستراتيجيات والأصول.

المبرر العلمي:

- يعد مفهوم (القيادة التحويلية) من المفاهيم والمصطلحات التي أفرزتها ثقافة العصر وبالتالي أصبحت متداولة وما هذه الدراسة إلا توضيح لهذا المصطلح الحديث علمياً والعميق تاريخياً، فإن كانت القيادة تقتصر في زمن غابر على قيادة الجيش فإنها اليوم تعبر عن الإداري القائد القادر على قيادة مؤسسة اجتماعية والوصول بها لأعلى المستويات وهذا نعبر عنه بـ (القائد التحويلي).

وينطلق من هذا المبرر العلمي مبررات فرعية هي:

1. تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الإسلام والقيادة الإسلامية والمسلمين.
2. توضيح الرؤية الإسلامية للقيادة.
3. توجه القيادات الفكرية والإدارية الإسلامية نحو هذه المفاهيم.
4. فقر المكتبة العربية عامة والإدارية خاصة، بدراسات تعتمد الأدلة الشرعية أساساً لاستخلاص السمات والصفات القيادية ولتكون مرشداً في وضع النماذج السلوكية للقادة التحويليين.

كما كان للدراسة مبررات ذاتية هي:



1. لتطوير عمل الباحث في التدريب القيادي ودعم تخصصه السابق في التدريب الإداري كونه حاصل على عضوية البورد الأميركي في التدريب الإداري والزمالة في علوم الإدارة وعضوية جمعية الموارد البشرية بالإضافة إلى دبلوم التأهيل التربوي.

2. تخصص الباحث في مجال القيادة من جامعة الإمام الأوزاعي(3).

المبحث الثالث :أهداف البحث:

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على اليات القيادة التحويلية في التنمية الحضارية وذلك من خلال:

1- التعرف إلى مدى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى القادة والمدراء.

2- التعرف إلى مدى الاختلاف في تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التنمية.

3- المساهمة في بناء تأصيل نظري فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية ومساهمتها في التنمية الحضارية، على اعتبار ندرة الأبحاث العربية التي تصدت لهذا المفهوم.

4- محاولة الكشف عن بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة أثناء عملية التنمية، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في عملية الدفع باتجاه التنمية الحضارية.

المبحث الرابع :فروض البحث:

وتأسيساً لما سبق من عرضٍ لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وصولاً إلى أهميتها وأهدافها يمكن وضع فرض يقود الدراسة من بدايتها وحتى نهايتها هو الآتي:

-الفرضية الرئيسية : يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الاليات العملية للقيادة التحويلية والتنمية الحضارية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود الرؤيا والعملية القيادية للتنمية .
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود الاستراتيجية والعملية القيادية للتنمية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود التطوير المستمر والعملية القيادية للتنمية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود التقييم المتكامل والعملية القيادية للتنمية.

---

(3) هي منسوبة للإمام الأوزاعي، وهو عبد الرحمن بن عمرو بن يحمد الاوزاعي أبو عمرو (88 – 157هـ = 707 – 774م) إمام الديار الشامية في الفقه والزهد، وأحد الكتاب المترسلين، ولد في بعلبك، ونشأ في البقاع، وسكن بيروت وتوفّي بها، وعُرِضَ عليه القضاء فامتنع. الذهبي، سير أعلام النبلاء، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة/ بيروت، ط9/1413هـ، 107/7.



المبحث الخامس :أهمية البحث،:

لكل دراسة أهمية علمية تبرر للباحث العمل بها، وتتجلى أهمية الدراسة الراهنة بعدة نقاط هي الآتي:

1- قلة الدراسات والأبحاث الموجودة في المكتبة العربية، وخاصةً فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية، هذا بالإضافة لربط هذا المفهوم بمفهوم آخر حيوي وهام، ألا وهو التغيير، حيث الدراسة ملء فراغ بالمكتبة الإسلامية.

2- تتناول الدراسة العنصر البشري، والذي يلعب دوراً هاماً وحيوياً، سواءً على مستوى القيادة التحويلية أم على مستوى التأثير في إحداث عملية التغيير.

3- ترتبط الدراسة بالجانب العملي، وذلك من خلال وضع الأسس العملية الواجب توفرها بالقادة وكيفية تطبيقها.

المبحث السادس :منهج البحث :

لقد اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي(4) حيث يتناسب والدراسة الراهنة، من حيث الوصف الدقيق للظاهرة، وتقديمها كمادة علمية يمكن الاستفادة منها في إسقاطها على الواقع، وبناء دراسات مستقبلية عليها بالاستعانة بالمنهج التاريخي(5)، الذي يصف الأحداث التي وقعت في الماضي وصفاً كيفياً، ويتناول رصد عناصرها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، والاستناد على ذلك الوصف في استيعاب الواقع الحالي، وتوقع اتجاهاتها المستقبلية القريبة والبعيدة.

المبحث السابع :الدراسات السابقة:

هناك دراسات شبيهة في بعض تفريعات الدراسة، ذُكِرَت أثناء الحديث عن هذه التفريعات، ومن هذه الدراسات الشبيهة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهي رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، في جامعة نايف في السعودية، وهي دراسة مسحية على العاملين المدنيين في إحدى وزارات الدولة السعودية، وتحدثت عن العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين، وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين، وركزت الدراسة على بيان العلاقة بين نمط القيادة التحويلي ومدى توافر القدرات

---

(4) يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية، مثل: المسوح الاجتماعية، ودراسة الحالات التطويرية والميدانية وغيرها، » (أحمد، سعيد مرسي، تطور الفكر التربوي، ط10، عالم الكتب، القاهرة، 1986م، ص96-97).

(5) المنهج التاريخي عبارة عن : «إعادة الماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها، ومن ثم تمحيصها وأخيراً تأليفها، ليتم عرض الحقائق أولاً عرضاً صحيحاً في مدلولاتها وفي تأليفها، وحتى يتم التوصل حينئذٍ إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة» (أحمد، سعيد مرسي، تطور الفكر التربوي، ط10، عالم الكتب، القاهرة، 1986م، ص96-97).



الإبداعية للعاملين، وغيرها من الدراسات التي ذُكِرَت في موضعها.

كذلك دراسة بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، وهي أيضاً رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في غزة، وهدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

المبحث الثامن : تعاريف مصطلحات البحث :

وتحدد مصطلحات الدراسة الراهنة بالآتي:

1.تعريف القائد:

بعبارة مبسطة: هو الشخص الذي يستطيع التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف[6].

2– القيادة:

لغةً: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة[7].

أما اصطلاحاً: فهي نشاط وفعالية تحتوي على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات، نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

3– القيادة التحويلية:

هي السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق العمل، فالقائد التحويلي يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء[8].

حيث أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة... وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام (1978) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين ينبون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج[9].

(6)العدلوني، محمد أكرم وسويدان، طارق، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار ابن حزم/ بيروت، 2002، ص17.

(7) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، مادة (قود).

(8) مصطفى، أحمد سيد: سلوك الناس في العمل "رؤية معاصرة"، القاهرة، 2001، ص316.

(9) العواشز، عبد الله: القيادة متكاملة الجودة، الناشر الإبداع الفكري، الكويت، ط1، 1431هـ– 2010، ص 17.



وعُرِّفت القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"[10]، كما عرفت في مواقع أخرى على أنها نمط من أنماط القيادة والتي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

فهي القيادة التي تضع رؤية لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

وهي أيضاً: «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد».

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية:

–القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد.

– هي قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه فهي لا تتحرك في الفراغ، وإنما حسب المعطيات القائمة.

– هي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها، وقد تنخفض لكنها لا تهمد.

– القيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدّد ومتسق[11].

4– التنمية: جاء لفظ التنمية من النماء والزيادة، وهنا يقصد به زيادة مدارك الفرد النفسية والاجتماعية والفكرية والروحية، للوصول به إلى مستوى الفاعلية والأداء العالي.

والتنمية هي: «مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين القدرة على الإشراف والإدارة»[12].

---

(10) Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New,p20.

(11)الطالب، هشام: دليل التدريب القيادي، ط3، المعهد العالي للفكر الإسلامي، واشنطن، بالاشتراك مع الدار العربية للعلوم، 2006م، ص52–53.

(12)المرجع السابق نفسه، ص11.



فالتنمية عملية شاملة ومتكاملة، تتضمن كافة الجوانب الاقتصادية والسياسية والقانونية والتجارية والزراعية والإدارية والعمرانية... المرتبطة بحياة مجتمع ما.

فالتنمية تعني عملية تحويل من حالة إلى حالة أفضل منها، وأيضاً: تعني الفعل التطويري بأشكاله المختلفة الذي يؤدي إلى رفع مستوى المجتمع من مستوى أدنى نسبياً إلى أعلى نسبياً.

مما يعني أن التنمية عملية متعددة الأبعاد، تتضمن إجراء تغيرات عملية جذرية شاملة ومتكاملة تشمل كل جوانب الحياة في المجتمع وفي هياكل الدولة: (الاجتماعية– الاقتصادية– الثقافية– السلوكية– النظم السياسية– النظم الإدارية– المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية ... إلخ).

والتنمية الإدارية تعنى بالتغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية.

5– **الحضارة**: هناك من يخلط بين مصطلح الحضارة civilization ومصطلح الثقافة kulter، ويمكننا القول للفصل بين المفهومين أن مصطلح الحضارة ارتبط بحالة التحضر، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى أحد مراحل التصاعد في خط تطور المجتمع البشري، إذاً يمكن القول أن مصطلح الحضارة قد أطلق ليشير إلى مرحلة تطورية من مراحل تطور المجتمع البشري[13].

وتعرف الحضارة في العلوم الاجتماعية بأنها الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون الأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

وأن الحضارة بأصلها اللغوي الذي يرجع إلى تكون المدن، بسبب الذي اكتسبته في العلوم التاريخية حيث تدل على المنجزات المادية[14].

6–التنمية الحضارية :هي التطور والنمو في المجالات كافة للمجتمع من الناحية الأخلاقية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والصحية مع الحفاظ على الهوية والقيم والعادات الايجابية والتي تؤدي الى بناء أمة متقدمة على غيرها من الأمم.

الفصل الثاني

المبحث الأول: تحديد الرؤية القيادية :

– مقدمة: "تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية، وكل المنظِّرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل، فالناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية،

(13) غانم، عبد الله عبد الغني، الأنثروبولوجيا الثقافية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص88.

(14) كوش، دوني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قاسم المقداد، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002م، ص20–21.



لأنها تجيب بـ: من، ماذا، ولا تجيب عن لماذا، بينما معرفة لماذا، أكثر أهمية من معرفة ماذا، فالذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".

-المطلب الأول: تعريف الرؤية؟(15)

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك وصورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً.

-المطلب الثاني :تحديد الرؤية(16):

يتم تحديد الرؤية من خلال:

1)فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ما العمل الذي نحن فيه؟.
- ما هي الرسالة الحالية؟.
- ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟.
- ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟.
- ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟.
- ما المطلوب للوصول إلى النجاح؟.

2) ألية العمل:

ويتم من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن؟.
- ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟(17).

- المطلب الثالث :تدقيق الرؤية:

1)فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟.
- وما هي احتياجاتهم؟.
- وهل تم استيفاؤها؟.

---

(15)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص139-141 بتصرف.

(16) المرجع نفسه، ص164-165، بتصرف.

(17)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص163 بتصرف.



- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة:
- ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟.
- ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟.
- وكيف ستقيس نجاحها؟.
- ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟.

2) تأسيس محتوى الرؤية، وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية؟
- ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟.
- ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟.
- ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟.
- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث[18].

– المطلب الرابع :اختيار الرؤية:

شروط اختيار الرؤية:

- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة؟ و هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟.
- هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟.
- هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟.
- هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟.
- هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها؟.
- هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟[19].

المبحث الثانيً: بناء استراتيجيات عملية للقيادة :

الاستراتيجية هي الخطة المنهجية والخطوات التتابعية لتحقيق الأهداف والوصول للرؤيا وبالتالي هي الية تنظيمية للتنمية الحياتية

والإسلام هو النظام الأفضل للحياة، فهو يلبي حاجات الإنسان المختلفة، الأساسية والهامشية، صغيرها وكبيرها، ولا يترك أدنى مجال إلا وأعطى له الحل الأمثل والأسلوب الأفضل والعناية الفائقة.

من هذا المنطلق يؤكد الإسلام على مسألة (القيادة) باعتبارها الرائدة في ترجمة النظام الإسلامي إلى واقع

(18) بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص166–167 بتصرف.

(19) المرجع السابق نفسه، ص145.



الحياة، فهي المسؤولة قبل غيرها، ومراقبة من مختلف الجهات، ولأهمية القيادة في الإسلام حددت المهام بدقة، ووضعت الشروط والمواصفات لكل قائد.

فالإسلام له قادة، وأسلوب في القيادة لم يعرفهما بالصورة الصحيحة العالم من قبل... وإلى العصر الحاضر.

فقادة الإسلام من ضمن الناس (أنفسهم في النفوس، وآثارهم في الآثار، وقبورهم في القبور، لا استعلاء لهم ولا كبرياء، ولا امتياز في ملبس، أو مشرب، أو مَنكح، أو مركب، أو ما أشبه.

المبحث الثالث: التطوير المستمر للقيادة:

حتى تتمكن القيادة من تطوير نفسها وبالتالي تطوير المجتمع الذي تنتمي إليه عليها أن تراعي أثناء أدائها لمهامها عدداً من المسائل التي تشكل الأسس العملية للقيادة الناجحة،

- **المطلب الأول :أسس تطوير القيادة** [(20)]:

1) **اختيار الاستجابة:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية، وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك، وتكون مُمسِكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

2) **وضوح الغاية عند البدء بالعمل وقبله:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي، وسجن الخبرة، وضيق الذاكرة.

3) **ترتيب الأعمال حسب أهميتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة، وضبط الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيِّرك كيفما سار، بل اضبط أمورك، وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاًَّ الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

4) **العمل على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق، عظيمة المدارك، تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

5) **السعي نحو الارسال والاستقبال الصحيح:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد، بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

6) **العمل على الشراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

---

(20)فينر، مايكل، آراء فينر في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص177.

7) **شحذ القدرات**: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة، وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم؛ لأنه سوف يتأخر حتماً[21].

8) **المثابرة**: تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة. ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت، والتقدير للسلوك الذي يعزّز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك ذي التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة.

9)إدارة الجودة[22]:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة، وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، وتقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها، ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة.

ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، أي: أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية والنشاط، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة. وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة، والمنافسة، والاستقامة، والثبات على المبدأ، والثقة العالية[23].

وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس، وليكون الاتصال فعالاً يجب أن يملك القائد التحويلي مهارات الاتصال وأبسطها (التخاطب) إذ تشترك في عملية (التخاطب) ثلاث عناصر هي: (الكلمات، النبرة الصوتية، وتعبيرات الجسم)وقد تدهش إذا علمت أن دور كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة في إيصال المعلومات هو: **7%**للكلمات، **38%** للنبرة الصوتية، **55%** لتعبيرات الجسم.

أثبت هذه النسب فريق من الباحثين البريطانيين ونشرت سنة **1970**.

يتحادث الناس بعيونهم كما يتحادثون بألسنتهم على أن حديث النواظر أفصح الحديثين لأنه يدور في

(21) فينير، مايكل، آراء فينر في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص177 بتصرف.

(22)بيوض، إسماعيل بن عمر، دليل القائد الناجح، مرجع سبق ذكره، ص91.

(23)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص118 و131 و414. بتصرف.



لغة عامة لا نحتاج في تعلمها إلى قاموس.

وإذا قالت العين قولاً وقال اللسان قولاً آخر فالصادق هي لا هو والعمدة على قولها لا على قوله.

وقد تجادل امرؤٍ في شأن فينكر أن يتكلم.

والفم كذلك يعبر عما في النفس. وقد يصمت اللسان، وتعبر الشفاه الساكنة عن الجنان فتثبت ما يكنه الضمير من حب، أو بغض، أو فرح، أو غضب، أو عتب، أو اعتذار.

فترد العينان الرسالة والأذنان غافلتان عما دار من حديث، لأن الشفاه تترجم بلسان لا تفهمه الآذان.

وعضلات الوجه معبرة، وكذلك حركة اليدين وهيئة الأصابع، والكتفين، والرأس، والجسم كلها تتكلم بلغة غير الكلمات المسموعة. وهي أكثر صدقاً من اللفظ، فإذا اجتمعت الإيماءات مع الكلمات، والنبرات، والنغمات الصوتية، اكتملت عملية التعبير.

المبحث الرابع: التقييم المتكامل للقيادات

-المطلب الأول : مقياس الكفاءة القيادية[24]:

يمكن باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

1- الريادة: يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيراً ما يحتلون مركز الصدارة، ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل، كما نجد على الطرف الآخر أناساً يرضيهم أن يكونوا تابعين، لا تُوكَل إليهم مهام من أي نوع، بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة، استناداً إلى ملاحظة أداء شخص معين كيف يقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟.

- قيادي من الطراز الأول (5 نقاط).
- قيادي في أغلب الأحيان (4 نقاط).
- متوسط الكفاءة القيادية (3 نقاط).
- يميل إلى الانقياد أكثر من القيادة (نقطتان).
- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة)[25].

2-أصالة التفكير: بعض الناس مستقلّون مبدعون في تفكيرهم، ولهم آراءهم الخاصة في معظم الأمور، فهم يحللون الأمور ، ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل، بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فاعتماد تقدير

---

(24) الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، مرجع سبق ذكره، ص69.

(25)الطالب هشام، دليل التدريب القيادي، مرجع سبق ذكره، ص69



الشخص بناء على ما يقوم به من أعمال

- أصيل التفكير فوق العادة (5 نقاط).
- أكثر إبداعاً من الشخص العادي (4 نقاط).
- في مستوى غالبية الناس (3 نقاط).
- يميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار (نقطتان).
- لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل (نقطة)[26].

3- سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم، ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان، وتأتيه الدعوات من كل جانب، ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالباً ما يكون صاحبها مهملاً من الآخرين، المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناس ومواقف الناس تجاهه.

- من أكثر الناس قبولاً في المجتمع يألف ويؤلف (5 نقاط).
- يتمتع بشعبية جيدة (4 نقاط).
- متوسط يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (3 نقاط).
- قليل الشعبية (نقطتان).
- يترك انطباعاً سيئاً لدى أغلب الناس (نقطة)[27].

4- الاتصال بالناس: بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين، وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد، وبطريقة غير جذابة، وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين، المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره، هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟.

- متحدث بارع (5 نقاط).
- فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (4 نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).
- متحدث غير جيد (نقطتان).

---

(26) المرجع السابق نفسه.

(27)المرجع السابق نفسه، ص70.



– على مستوى متدنٍّ جداً في الحديث (نقطة).

5– أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع، والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له، ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء، والمطلوب دراسة المرشح، وبناء على ما عرف عنه، وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

– يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (5 نقاط).

– في عداد من يُعتَمَد عليهم (4 نقاط).

– على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).

– يُعتَمَدُ عليه في بعض الأحيان (نقطتان).

– لا يُعَوَّلُ عليه (نقطة)[28].

–المطلب الثاني: مقياس سلوك القيادة التحويلية:

تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس (**MLQ**)[29]وقد تم تطوير هذا المقياس أكثر من مرة عن النسخة الأولى له والتي كانت عام (1985)، ففي عام (1995) تم تعديل بعض عباراته، وفي نفس العام استُخْلص من هذا المقياس مقياس القيادة متعددة العوامل الذي يقيس في أحد جوانبه سلوك القيادة التحويلية، وفي عام (1997) وُضِع المقياس بصيغته الأخيرة.

يتكون هذا المقياس من ثلاثة محاور يقيس كلاً منها جانباً من جوانب القيادة، وقد استعان الباحث بالمحور الثالث الذي يتعلق بموضوع الدراسة، وهو مقياس سلوك القيادة التحويلية الذي يتكون من (26) عبارة من (1) إلى(26)[30].

–أولا: مزايا المقياس:

1)يستند هذا المقياس إلى نظرية القيادة التحويلية، وهي تحظى بقبول عام لدى كل الباحثين.

2) تم تطوير المقياس مرات عديدة، وهذا يعني أنه خضع للكثير من الدراسات والأبحاث، والتي ذكر العديد منها في فصل الدراسات السابقة.

3) تنوع واختلاف البيئات والدراسات التي تم تطبيق المقياس فيها.

4) يعتبر مقياساً مختصراً، حيث يتكون المقياس من (26) عبارة، تعبر عن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

---

(28) المرجع السابق نفسه.

(29) (Multifactor Leadership Questionnaire) مقياس القيادة متعددة العوامل.

(30) Hooijberg, R., Choi, J. (2000). "From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating A Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernard Bass". Leadership Quarterly, 11(2), pp 291- 306.



5) بلغ معدل الثبات الداخلي (كرنباخألفا) للمقياس في معظم الدراسات معدلات عالية (94%).

– ثانيا :بنود المقياس:

يتضمن المقياس أربع مجموعات من البنود، تقيس كل مجموعة منها عنصراً واحداً من عناصر القيادة التحويلية الأربعة على النحو التالي:

1) البنود من (1-5) تقيس عنصر الدفع والإلهام، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يزيد رئيسي من تفاؤلي بالمستقبل".

2) البنود من (6-11) تقيس عنصر التشجيع الإبداعي، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات من زوايا مختلفة وبطرق جديدة"(31).

3) البنود من (12-18) تقيس عنصر الاهتمام بالمشاعر الفردية، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يتأكد رئيسي من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت".

4) البنود من (19-26) تقيس عنصر القيادة الكاريزمية (تأثير القدوة)، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يمثل رئيسي رمزاً للنجاح والإنجاز بالنسبة لي".

نتائج البحث

1- توجد سمات للقائد تتلازم مع تمتعه بصفة القيادة وقدرته على إحداث التنمية الحضارية ومنها الرؤيا المستقبلية وسعيه للتطور المستمر وقدرته على تقييم التقدم ولديه استراتيجيات واضحة

2- في حال عدم وجود مجموعة من السمات في القائد يمكن إيجادها عن طريق اتباع نموذج لصنع القائد، وأهم خطوات هذا النموذج هي التدريب

3- في حال عدم توافر بعض السمات في القائد يمكن تدريبه عليها

توصيات البحث:

1- ضرورة دعم وتطوير تطبيق نظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع، وتركيز الاهتمام على القيادات التحويلية، والتي تلعب الدور الأساسي في التفاعل والمشاركة بشكل إيجابي مع العاملين، حيث إنها تجعل منهم عاملين يتجهون ليصبحوا قادة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة والتنمية الحضارية المستدامة، والتغلب على تحديات المستقبل.

2- العمل على تعزيز وتطوير العمل بمبدأ القيادة الكاريزمية، ودعمها لدى القيادات التحويلية، كونها

---

(31) محمود محمد السيد، (2003)، "العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان"، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة)، جامعة عين شمس العدد الثالث)، ص55- 143.



المؤثر الرئيسي في التنمية الحضارية.

3- العمل على زيادة ممارسة التشجيع الإبداعي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على إبداء هذه الأفكار، والتفاعل مع قادتهم للوصول لاكتشاف طرق جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تعترض العمل داخل منظومة المؤسسة.

4- زيادة اهتمام القيادات التحويلية بالعاملين، كي لا يكونوا مجرد سلطة رقابية عليهم، من خلال الاتصال بالعاملين وإثارتهم في العمل بشكل دائم، وتقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، فهذا من شأنه بناء ثقة هؤلاء العاملين بأنفسهم وبقادتهم، مما يعني زيادة مستوى فعّاليتهم في العمل.

1- إبداء القيادات التحويلية في المجتمعات المزيد من التفاؤل، وتزويد الناس بالحيوية والنشاط، وإثارتهم بالمسؤوليات والتحديات الجديدة، وتنشيط التخيلات الذهنية، ليشعروا بقيمة وأهمية وجودهم في المجتمع، وخاصةً في القيادات الجديدة.

الخاتمة

إن مهمة القيادة صعبة، ومسؤولية كبيرة يسأل عنها الإنسان يوم القيامة، لذلك كان لزاماً على كل واحد أن يبدأ بنفسه يتعرف عليها ويقبلها ويطورها ليكون أهل للقيادة التي هي علم وفن، أي: معرفة ومهارات، وأرجو الله عز وجل التوفيق إلى بيان هذه المعارف والمهارات لصناعة قائد علمي وفق ضوابط الشرع، وليكون الفرد أمة كما كان سيدنا إبراهيم عليه السلام، وليس الأمة فرد.

وإن ما تشهده الأمة الإسلامية اليوم من عواصف فكرية داخلية وخارجية أحوج ما تكون لصناعة قادة كالذين صنعهم الرسول عليه الصلاة والسلام.

فالأمة اليوم بحاجة لأمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، و(أبو عبيدة الجراح)، و(طارق بن زياد) ، و (صلاح الدين الأيوبي)، وإلى قادة دعاة كمحمد عبده، وغيرهم الكثير.

للوصول إلى ذلك يجب البدء بتغيير الداخل قال تعالى: ﴿إِنَّ اللهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِم﴾[الرعد: 11/13].

وذلك لن يتم حتى يكون المستقبل المراد هو الآن الذي يصنع.

وأخيراً: إن هذا الموضوع كبير جداً، وبحاجة إلى جهود متراكمة، وعمل دؤوب لإعطاء هذا الموضوع حقه.

وأسأل الله العلي العظيم السداد والتوفيق، وأن يلهمني الصواب والحق والهدى والرشاد.

وآخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين، والصلاة والسلام على أكرم النبيين .



. فهرس المصادر والمراجع

القرآن الكريم

ابن الأثير، الكامل في التاريخ، دار الكتب العلمية، بيروت، ط ٢/١٩٩٥م.

ابن الأثير، أسد الغابة، تحقيق: عادل أحمد الرفاعي، دار إحياء التراث العربي/ بيروت، ط1417/1هـ – 1996م.

ابن الجوزي، المنتظم، دار صادر/ بيروت، ط1358/1هـ.

ابن إسحاق، السيرة النبوية، تحقيق: محمد حميد الله، معهد الدراسات والأبحاث للتعريف.

ابن كثير، السيرة النبوية، دار الكتب العلمية/ بيروت.

ابن ماجة، السنن، تحقيق: بشار عواد معروف، دار الجيل/ بيروت، بلا تاريخ.

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر/ بيروت، ط1.

ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، دار الجيل/ بيروت، ط1411/1هـ.

البخاري، الصحيح، تحقيق: د. مصطفى ديب البغا، دار العلوم الإنسانية/ دمشق، ط1413/2هـ.

الترمذي، السنن، تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون، دار إحياء التراث العربي/ بيروت.

الحافظ محمد مطيع وأباظة نزار، تاريخ علماء دمشق، دار الفكر – دمشق، طبعة أولى 1986م.

الحاكم النيسابوري، المستدرك على الصحيحين، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية/ بيروت، ط1411/1هـ–1990م.

الدرديري، عبد المنعم أحمد. (2004). دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي. القاهرة: عالم الكتب.

الدكتور البوطي محمد سعيد رمضان، الجهاد في الإسلام، دار الفكر/ دمشق طبعة أولى 1993م.

الدكتور البوطي محمد سعيد رمضان، فقه السيرة، دار الفكر/ دمشق طبعة ثامنة 1980م.

الذهبي، سير أعلام النبلاء، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٩٤ م الطبعة العاشرة

الرافعي مصطفى، الإسلام نظام إنساني، دار مكتبة الحياة/ بيروت، طبعة ثانية.

الزّيادي، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة:كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الزركلي، الأعلام، دار العلم للملايين/ بيروت، ط2002/15م.

الزيلعي، نصب الراية، تحقيق: محمد يوسف البنوري، دار الحديث/ مصر، 1357هـ.

السباعي مصطفى، الاستشراق والمستشرقون، المكتب الإسلامي/ بيروت طبعة ثانية، 1979م.

السحمراني أسعد، الأخلاق في الإسلام، دار النفائس/ بيروت، طبعة أولى 1988م.

السحمراني أسعد، الإعلام أولاً، دار النفائس/ بيروت، طبعة أولى 1994م.

السيد محمود محمد، (2003)، "العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان"، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة)، جامعة عين شمس العدد الثالث).

السيوطي جلال الدين، وجلال الدين المحلي، تفسير الجلالين، إعداد وتنسيق مصطفى قصاص، دار العلم للملايين – بيروت 1990م.

السيوطي، تاريخ الخلفاء، نقحة وعلق عليه: محمود رياض الحلبي، دار المعرفة، بيروت، ١٩٩٦م.

الطبراني، المعجم الأوسط، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين/ القاهرة، ط1415هـ.

الطبراني، المعجم الصغير، تحقيق: محمد شكور محمود الحاج أمرير، المكتب الإسلامي، دار عمار/ عمان، ط1405/1هـ – 1985م.

الطبري، تاريخ الأمم والملوك، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٩١ م، الطبعة الثالثة.

العامري أحمد، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية).



العدلوني محمد أكرم وسويدان طارق، (2002) القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار ابن حزم/ بيروت.

الغزالي محمد (أبو حامد)، إحياء علوم الدين، مطبعة مصطفى البابي الحلبي/ القاهرة 1939م.

الغزالي محمد، تراثنا الفكري في ميزان الشرع والعقل/ بيروت، دار الشروق، طبعة أولى 1991م.

القاضي فؤاد، (1997). إدارة التغيير. القاهرة: المطبعة العثمانية.

القلقشندي، قلائد الجمان، دار إحياء التراث العربي/ بيروت.

المصري محمد أمين، المجتمع الإسلامي دار الأرقم الكويت الطبعة الرابعة 1406هـ 1986م.

النجار، محمد عدنان. (1995). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

الهويدي فهمي، أزمة الوعي الديني، دار الحكمة اليمانية/ صنعاء اليمن، طبعة أولى 1988م.

الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، تحقيق: عبد الله درويش، دار الفكر، ط1412هـ.

الواقدي، المغازي، تحقيق: محمد عبد القادر أحمد عطا، دار الكتب العلمية/ بيروت، ط1/1424هـ – 2004م.

الوهاب علي، (2000)، بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، (بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية).

أبو الحسن علي الندوي، رجال الفكر والدعوة في الإسلام، مطبعة جامعة دمشق، 1960م.

أبو الحسن علي الندوي، روائع إقبال، دار الفكر/ دمشق، 1960م.

أبو الحسن مسلم بن حجاج النيسابوري، صحيح مسلم؛ تدقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتاب العربي، طبعة أولى، 1956م.

أبو المجد أحمد كمال، رؤية إسلامية معاصرة إعلان مبادئ دار الشروق/ القاهرة، بيروت، طبعة أولى 1991م.

أبو المجد محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية.

أبو حيان الأندلسي، البحر المحيط، مطبعة النصرة الحديثة/ الرياض.

أبو خليل شوقي، الإسلام في قصص الاتهام، دار الفكر/ دمشق طبعة خامسة 1982م.

أبو داود، السنن، تعليق: عزت عبيد الدعاس– وعادل السيد، دار ابن حزم/ بيروت، ط1/1418هـ.

أبو عبد الرحمن بن شعيب النسائي، سنن النسائي؛ تدقيق وترقيم عبد الستار أبو غدة، مكتبة المطبوعات الإسلامية/ حلب 1986م.

أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، دار التراث العربي/ بيروت 1985م.

توفيق برو،تاريخ العرب القديم، دار الفكر، دمشق.

الفتح الكبير في ضم الزيادة إلى الجامع الصغير، المؤلف : جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، دار النشر دار الفكر، بيروت / لبنان – 1423هـ – 2003م، الطبعة : الأولى، تحقيق : يوسف النبهاني، ج 3 .

حافظ إجلال، وآخرون. (2003). الإدارة الأصول والأسس. القاهرة:كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حسن أيوب، السلوك الاجتماعي في الإسلام، دار البحوث العلمية – الكويت، طبعة رابعة 1985م.

خطاب عايدة، (1999). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: كيلوباترا للطباعة، الطبعة الثانية.

خطاب عايدة، السيد محمود وآخرون. (2001). العلوم السلوكية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

خطاب محمود، الرسول القائد، دار الفكر/ بيروت.

خير الدين حسن، السيد محمود، وآخرون. (بدون تاريخ). العلوم السلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

د. ياسر العيني، ما فوق الذكاء العاطفي حلاوة الإيمان – دمشق دارا الفكر 2005م.

ديب بسام، لايل سوسمان، الخطوات الذكية للمسؤولية، ترجمة وطباعة دار جرير 2007 م.

راوية حسن، (1999). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

زرزور عدنان، تداول الأيام لا نهاية التاريخ، دار البشير، مؤسسة الرسالة/ عمان 1999م.

سعيد يس عامر، (2000). البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مركز وايد سيرفيس.

سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت، من منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية سنة 1988م، عمان.



سيد الهواري، (2000)، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، (القاهرة: عين شمس).

سيد الهواري، (2001). ملامح مدير المستقبل. القاهرة: حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف. توزيع مكتبة عين شمس. الطبعة الثالثة.

سيد قطب، في ظلال القرآن، دار إحياء التراث العربي/ بيروت طبعة خامسة 1967م.

شاكر محمود، التاريخ الإسلامي،، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٩٩١ م، الطبعة السابعة.

طالب هشام، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، المعهد العالي للفكر الإسلامي/ لولايات المتحدة الأمريكية، فرجينيا، الطبعة الأولى 1994م.

عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2004). السلوك الفعّال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد اللطيف عبد اللطيف، (1999). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، دار إحياء التراث العربي/ بيروت، طبعة ثالثة 2004م.

عمارة محمد، الإمام محمد عبده مجدد الإسلام، المؤسسة العربية للدراسات والنشر/ بيروت، طبعة أولى 1981م.

فياض كفاح، حكاية كفاح، دبي ط الأولى 2005.

كين ثورن وديفيد ماكيي، كل ما تريد أن تعرفه عن التدريب، ترجمة مكتبة جرير، ط1، 2001، السعودية

مبيض عبد الله، هكذا ظهر جيل صلاح الدين وهكذا عادت القدس/ دار القلم للنشر والتوزيع/ الإمارات العربية- دبي، الطبعة الرابعة 2005م.

محسن أحمد الخضري، (1997). إدارة التغيير. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.

محمد أكرم عدلوني، إدارة الذات.

مرسي خليل نبيل، (1996). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: كلية التجارة.

مسلم، الصحيح، تحقيق: محمد بن عبد الباقي، دار الحديث/ القاهرة، ط1412/1هـ.

مصطفى أحمد سيد، (1999)، المدير في عالم متغير، القاهرة.

مصطفى أحمد سيد، (2001). سلوك الناس في العمل رؤية معاصرة. القاهرة: نفس المؤلف.

موسوعة السياسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثالثة، 1990، الجزء الأول.

محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1429- 2008.

ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري- سعد عبد العزيز مصلوح، مكتبة الفلاح، ط1، 1994.

وهبة الزحيلي، التفسير المنير، دار الفكر/ دمشق، طبعة أولى 1991م.

ياقوت الحموي، معجم البلدان، دار الفكر/ بيروت.

يوسف محمد، النظم الإدارية، كتاب مقرر في جامعة الإمارات بالعين. القبلان، أفكار إدارية، ط سنة ١٤١٣هـ.

الكتب المترجمة

دانيال جولمان، آني ماكي، (2004)، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، مراجعة محمد عبد المتعال، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر).

ديل كارنجي، اكتشف القائد الذي بداخلك ترجمة وطباعة مكتبة جرير 1999م.

روب جوفي وجاريث جونز، كيف تكون قائد أصيلاً، ترجمة أسامة أسبر – مكتبة العبيكان، طبعة أولى 2007م.

روبرت غرين، كيف تمسك بزمام القوة، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، طبعة أولى 2005م.

روجرداوسون، أسرار قوة التفاوض، ترجمة مكتبة جرير، طبعة ثانية2005م.

كامرونجونستون، تمتع بالاسترخاء، وخذ الأمور بالروية، ترجمة غسان أنيس – شركة الحوار الثقافي، طبعة أولى 2003.

كوزسنوسنر، القيادة تحد، (2004)، دار الفكر/ عمان.



مايكل فينر، آراء فينير في القيادة، مكتبة جرير، 2005م.

مايكل هارت، المئة الأوائل، ترجمة: عيسى سبانو، دار قتيبة/ بيروت- دمشق.

وليام كوهين، فن القيادة، مكتبة جرير/2005.

الدوريات

1 السيد، محمود محمد. (2003). العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.

2 السيد، محمود محمد (2003). أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.

3 العامري، أحمد.(2002).السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير، ص ص: 19- 39.

4 المبيض، على محمود. (2000). مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضى الوظيفي وتماسك الجماعة. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص ص: 827- 893.

5 زايد، عادل محمد. (1999). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السادس، العدد الثاني، مايو، ص ص: 193- 211.

6 يوسف، درويش عبد الرحمن. (2001). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثالث عشر، ص ص: 235- 274.

أبحاث غير منشورة

1 الخييلي، مغير خميس (2003). نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

2 محمد، سهام محمد رمضان. (2002). نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال العام. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

3 وهب، سوسن عبد الفتاح. (2000). أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. رسالة دكتوراه غير منشورة. مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

مراجع أجنبية:

1 Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4.

2 Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.

3 Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.

4 Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001.

5 Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3.



6 Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10.

7 Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.

8 Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6.

9 Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.

10 Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

11 Tushman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.

12 Wilson, D. (1992), A strategy of change, Routledge, London.

مواقع أنترنيت

1 http://www.itihad.org/?q=node/228

2 المركز الوطني للمعلومات: http://www.yemen-nic.net/contents/Brief/sabaa.php

3 http://ar.wikipedia.org/wiki

4 المكتبة الاسلامية: http://www.islamweb.net/newlibrary/display_book.

5 المكتبة الإسلامية الشاملة
http://sh.rewayat2.com/takhreeg/Web/2014/005.htm

6 منتدى الأصدقاء أون لاين: إبراهيم، حجازي، القيادة بين الإسلام والنظريات الإدارية الوضعية،
http://www.frd2010.com/vb/index.php.

7 موقع اليقين
http://alyaqeen.mam9.com

